

# TeamsDNA®

Erläuterung & Tipps



# Einleitung

Das Team-Assessment TeamsDNA® bietet sofortige Einblicke in die Qualitäten von Teams in ihrer Gesamtheit. Alle Assessment-Daten werden automatisch in einer übersichtlichen PowerPoint-Präsentation zusammengefasst. Auf diese Weise bekommt man mit nur einem Knopfdruck eine deutliche Darstellung des Teams.

TeamsDNA® stellt (Team-)Managern brauchbare Informationen zur Verfügung, die eine deutliche Antwort auf Fragen bieten, wie beispielsweise: Wie sieht das Team aus? Wie arbeitet das Team am besten zusammen? Passt das zu den Zielen, die wir als Team umsetzen wollen? Sind wir ein zukunftsorientiertes Team?

Darüber hinaus kann TeamsDNA® hervorragend als Input für eine Teamsitzung dienen. In welcher Verfassung sind wir als Team? Was können wir nutzen und was können wir verbessern? Wie können wir uns zukünftig als Team weiterentwickeln? Wenn im Team über die Präferenzen sowie die Stärken und Schwächen des Teams nachgedacht wird, fördert das die Zusammenarbeit und die Teameffektivität und das Team findet heraus, wo es Raum für Wachstum gibt.

TeamsDNA® basiert auf folgenden Assessment-Ergebnissen:

1. HFMtalentindex Persönlichkeitsmessung
2. HFMtalentindex Motivationstest
3. Lernagilität
4. Vollständiger Intelligenztest (VIT) – optional<sup>1</sup>



## Tipps

- Wenn Sie die PDF online benutzen, können Sie in der Inhaltsangabe direkt die gewünschte Erklärung anklicken.
- Achtung: Jedes Teammitglied kann zusätzlich über eine individuelle Ergebnisübersicht verfügen. Diese kann in Teamsitzungen sehr sinnvoll eingesetzt werden.

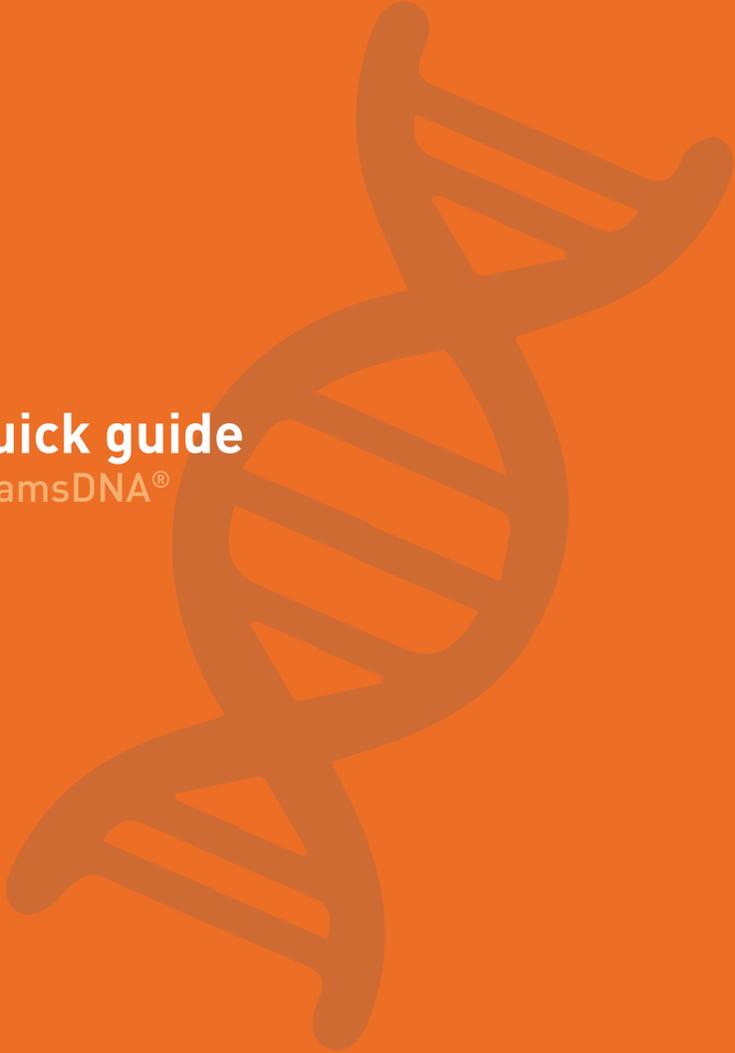
Auf den folgenden Seiten finden Sie zunächst den **TeamsDNA® - Quick Guide**, damit Sie sofort mit TeamsDNA® beginnen können. Wenn Sie Ihre Kenntnisse vertiefen möchten oder Hilfestellung für eine Teamsitzung benötigen, erhalten Sie anschließend für jede Folie der TeamsDNA® PowerPoint eine zusätzliche Erläuterung mit weiteren Erklärungen und Tipps.

<sup>1</sup> Wenn Sie den VIT TeamsDNA® nicht hinzugefügt haben, ist dieses Symbol in Powerpoint grau gefärbt.

# Index

TeamsDNA® – Beginnen mit TeamsDNA®	4
Normalverteilung   Erläuterung Teamergebnisse - Folie 3	5
Motivatoren & Bevorzugte Rollen   Erklärung - Folie 4	5
Bevorzugte Rollen - Folie 5	6
Motivatoren-Profil   Leistungsfokus & Menschenfokus - Folie 6	7
Motivatoren-Profil   Kontrolle & Flexibilität - Folie 7	8
Motivatoren - Teammotivation - Folie 8	9
Kompetenzen  Teampotenzial - Folie 9	10
Lernagilität   Erklärung - Folie 10	11
Lernagilität   Gesamtergebnis & Benchmarks - Folie 11	12
Lernagilität   Dimensionen - Folie 12	13
Intelligenz - Folie 13	14





# TeamsDNA® Quick guide

Beginnen mit TeamsDNA®

# TeamsDNA® Quick Guide

Das Team-Assessment TeamsDNA® ist ein Hilfsmittel für (Team- oder HR-)Manager sowie für ganze Teams. Es kann für verschiedene Zwecke eingesetzt werden.

## **MANAGER - TeamsDNA® bietet konkrete Einblicke in den Aufbau und die Qualitäten des Teams. Als Manager sollten Sie auf folgende Aspekte achten:**

- Passen die Qualitäten des Teams zu den Ergebnissen, die das Team erzielen soll? In anderen Worten: passt das Team zum Auftrag und passt der Auftrag zum Team?
- Wie kann ich die Zusammensetzung des Teams weiterhin verbessern? Welche Qualitäten fehlen?
- Die Zusammenarbeit des Teams optimieren. Wo ergänzen wir uns gegenseitig und wo liegen die Unterschiede?
- Kann das Team gut mit Veränderungen umgehen?
- Verwenden Sie TeamsDNA® als Input für eine Teamsitzung, um somit die Ergebnisse des Teams zu optimieren. Wie können wir uns als Team weiterentwickeln? (Bereiten Sie sich als Teammanager gründlich auf die Zielsetzungen und Ergebnisse der Teamsitzung vor. Schalten Sie bei Bedarf einen HR-Mitarbeiter oder einen [externen] Coach ein).

## **TEAM - TeamsDNA® ist der perfekte Input für eine Teamsitzung, in der das Team gemeinschaftlich an konkreten Zielen arbeitet, zum Beispiel:**

**Optimierung der Zusammenarbeit, um ein konkretes Ziel zu erreichen (beispielsweise bei der Zusammenstellung eines neuen Projektteams).**

- Überprüfen Sie anhand von Folie 5, ob die Motivatoren der Teammitglieder übereinstimmen oder stark voneinander abweichen. Welche Ziele soll das Team erreichen und welche Motivatoren sollten zu diesem Zweck im Team vorhanden sein? Beispiel: Ein Team ist für die Entwicklung und Herstellung neuer Produkte zuständig. Verfügt es über Motivatoren wie *Pioniergeist* und *Kreativität*? Ein solches Team braucht auch Mitarbeiter, die Wert auf *Umsetzung* und *Qualität* legen. Schließlich sollen die entwickelten Produkte realisiert werden und die Qualitätsanforderungen erfüllen.
- Untersuchen Sie anhand von Folie 12 die Teamergebnisse bei *Menschlicher Agilität* und *Selbstreflexion*. Diese tragen zu einer positiven Wechselwirkung zwischen den Teammitgliedern bei. Menschliche Agilität gibt an, in welchem Maße die Teammitglieder bereit sind, voneinander zu lernen. Selbstreflexion zeigt, in wie weit sie dem Feedback von anderen gegenüber aufgeschlossen sind.
- Vereinfachung der Umsetzung von Teamzielen (beispielsweise, wenn wichtige Aufgaben unerledigt bleiben oder erforderliche Kompetenzen zu wenig vorhanden sind).
  - Untersuchen Sie anhand von Folie 9, ob das Team über die erforderlichen Kompetenzen verfügt, um das Teamziel zu erreichen. Beispiel: Verfügt ein Team, das administrative Tätigkeiten verrichtet, über ausreichend *Genauigkeit* und *Qualitätsorientiertheit*?
  - Folie 12 zeigt, ob ein Team lernagil genug ist, um mit Veränderungen umzugehen. Beispiel: Das administrative Team soll sich zukünftig mehr auf den Kundenkontakt richten. Wenn für diese Veränderung Kompetenzen erforderlich sind, die auf der Liste mit den schwächsten Kompetenzen stehen, werden die Teammitglieder viel Energie für die Ausführung dieser neuen Aufgabe aufwenden müssen.



## **Tipps**

- Manchmal sind mehrere Teamsitzungen nötig, um die unterschiedlichen Ziele zu benennen und umzusetzen. Konzentrieren Sie sich auf das positive Ergebnis und denken Sie darüber nach, was man in Zukunft verbessern sollte.
- Nutzen Sie die individuellen Ergebnisse der Teammitglieder, um gemeinsam zu besprechen, was diese zur Teameffektivität beitragen.
- Wenn Sie zu einer bestimmten Folie der TeamsDNA® PowerPoint gerne mehr Erklärungen hätten, finden Sie auf den folgenden Seiten weitere Informationen.

# Normalverteilung | Erläuterung Teamergebnisse

TeamsDNA® Folie 3

Diese Folie erklärt, wie die Ergebnisse „gelesen“ werden. Man erkennt, wie das Team im Vergleich zu einer Normgruppe abschneidet. Die meisten Ergebnisse von TeamsDNA® werden auf einer Neun-Punkte-Skala dargestellt. Dabei handelt es sich um Stanine-Werte. Jeder Punkt auf der Skala entspricht einer Stufe der Normverteilung (einer Stanine), die angibt, wie häufig diese Ergebnisse in der Normgruppe vorkommen. Je extremer das Ergebnis (nach oben und unten), desto seltener kommt es vor.



## Tipp

Benutzen Sie diese Folie, um in einer Teamsitzung deutlich zu erklären, wie man die Ergebnisse liest. Behandeln Sie die Bedeutung von niedrigen, durchschnittlichen und hohen Punktzahlen.

# Motivatoren & Bevorzugte Rollen | Erklärung

TeamsDNA® Folie 4

Motivatoren sind Ziele oder Motive, die Menschen im Rahmen ihrer Arbeit wichtig finden und die sie erreichen möchten. Beispiele für Motivatoren: *Verantwortung, Sicherheit, Kooperation* und *Kreativität*. Motivatoren bieten Einblick in die Aspekte, aus denen jemand Energie schöpft, denen er bei der Arbeit besondere Beachtung schenkt oder eben nicht. Wir messen insgesamt zwanzig Motivatoren, die auf vier Achsen verteilt sind. Dias 6 und 7 beinhalten eine weitere Erläuterung zu den vier Achsen.



Leistungsfokus <-> Menschenfokus

Kontrolle <-> Flexibilität

## Bevorzugte Rollen

Auf Grundlage der Motivatoren unterscheiden wir zwischen acht verschiedenen Rollen des Arbeitsverhaltens. Diese bevorzugten Rollen beschreiben, wann jemand Freude an der Ausführung seiner Tätigkeiten hat. Sie bestimmen den Stil der Arbeit, die Rolle im Team sowie die Stärken und Fallstricke einer Person. Obwohl man grundsätzlich jede Rolle annehmen kann, hat man normalerweise eine Präferenz für diejenigen Rollen, die den am stärksten anwesenden Motivatoren entsprechen.

## Beispiel

Wenn man die stärksten Motivatoren miteinander kombiniert, erfährt man, welche bevorzugte Rolle jemand in einem Team erfüllen möchte. Die Rolle „Unternehmer/[in]“ wird beispielsweise durch einige Motivatoren auf der Achse Leistungsfokus und einige Motivatoren auf der Achse Flexibilität gebildet. Personen, die bei dieser Rolle eine hohe Punktzahl erzielen, befassen sich gerne mit neuen Tätigkeiten und wünschen sich ausreichend Freiheit, um unbekannte Optionen auszuloten und diese in Erfolge umzusetzen.



## Tipp

Bei den individuellen Ergebnissen von TeamsDNA® kann jedes Teammitglied sehen, was seine stärkste bevorzugte Rolle ist.

# Bevorzugte Rollen

## TeamsDNA® Folie 5

In der Grafik wird angezeigt, welche bevorzugten Rollen im Team am stärksten und welche am schwächsten ausgeprägt sind. Je näher die Farbe dem Außenrand des Kreises kommt, desto höher ist der Teamdurchschnitt für diese Rolle. Im äußeren Rand der Abbildung stehen die Ergebnisse des Teams.



Auf der rechten Seite finden Sie die Interpretation der Grafik. Dort werden die Themen angezeigt, die für die unterschiedlichen bevorzugten Rollen von Bedeutung sind.

Je höher das Ergebnis bei einer bevorzugten Rolle, desto stärker ist diese Rolle im Team vertreten.

- Die höchsten Punktzahlen weisen darauf hin, dass diese Rollen im Team besonders schnell und mühelos angenommen werden.
- Mittelmäßige Punktzahlen geben an, dass nicht alle Teammitglieder diese Rollen wichtig finden. Entweder beschäftigen sich nur wenige Teammitglieder damit oder die meisten Teammitglieder befassen sich zwar mit den Rollen, ohne jedoch in die Tiefe zu gehen.
- Die niedrigsten Punktzahlen geben an, dass das Team diese bevorzugten Rollen im Vergleich zu den anderen Rollen unwichtig findet. Wenn jemand im Team diesen Rollen Bedeutung beimisst, handelt es sich dabei häufig um eine Einzelperson.



### Denkanstoß

- Sind die beiden am stärksten anwesenden bevorzugten Rollen für alle Teammitglieder erkennbar?
- Passen die beiden am stärksten anwesenden bevorzugten Rollen zum Teamauftrag und den Zielen, die das Team umsetzen soll?
- Welche Rollen sind deutlich weniger anwesend? Ist das für alle Teammitglieder erkennbar?
- Was bedeuten die Antworten auf die oben aufgeführten Fragen für die Effektivität des Teams?



### Tipps

- Wenn die bevorzugten Rollen mit den besten Ergebnissen gut zum Teamauftrag passen, schöpft das Team Energie aus der Umsetzung der Ziele. Machen Sie sich das zunutze und regen Sie die Teammitglieder dazu an, ihre natürlichen bevorzugten Rollen optimal einzusetzen.
- Sollten die bevorzugten Rollen nicht oder kaum zum Teamauftrag passen, sollten Sie das im Team besprechen. Wie wirkt sich das aus? Ist das Team unzufrieden? Werden viel freie Tage genommen und sind die Mitglieder häufig krank?
- Besprechen Sie die individuellen bevorzugten Rollen mit den einzelnen Teammitgliedern. Gibt es Teammitglieder, die bei den Rollen, die zum Teamauftrag passen, ein durchschnittliches oder überdurchschnittliches Ergebnis erzielen? Fordern Sie diese Teammitglieder auf, die Aufgaben zu erledigen, die zu dieser Rolle/diesen Rollen gehören. Sorgen Sie dafür, dass der Rest des Teams die Bedeutung der Rolle einsieht.
- Suchen Sie andere/zusätzliche Teammitglieder mit der erforderlichen bevorzugten Rolle, um ein besseres Gleichgewicht im Team herzustellen.

# Motivatoren-Profil | Leistungsfokus & Menschenfokus

TeamsDNA® Folie 6

Hier sehen Sie das Motivatoren-Profil des Teams auf den Achsen *Leistungsfokus* und *Menschenfokus*. Je weiter die Farbe nach außen hin ausstrahlt, desto höher die Punktzahl des Teams bei den dazugehörigen Motivatoren. Eine kurze Beschreibung der Kennzeichen:



## LEISTUNGSFOKUS

**Lebendigkeit** - Interessante Dinge erleben, Abenteuer suchen.

**Status** - Im Unternehmen wichtig genommen werden und gesellschaftliches Ansehen genießen.

**Erfolg** - Die besten Leistungen erzielen, sich hervortun und auffallen.

**Verantwortung** - Selbst die Initiative ergreifen und aufgrund von Ergebnissen beurteilt werden.

## MENSCHENFOKUS

**Engagement** - Sich mit dem Unternehmen und den Kollegen verbunden fühlen.

**Helfen** - Andere unterstützen, für andere sorgen.

**Respektieren** - Andere akzeptieren und sie so behandeln, wie man selber behandelt werden möchte.

**Zusammenarbeiten** - Zusammen mit anderen den gemeinschaftlichen Zielen nachstreben und Lösungen suchen.

**Unterstützung des Umfelds** - Nicht allein sein, andere um Hilfe bitten können.

**Sich wohl fühlen** - Sich an seinem Platz fühlen, Kollegialität erleben und (freundschaftliche) Beziehungen zu den Kollegen aufbauen.

Wenn das Team eine deutliche Präferenz für eine bestimmte Achse hat (sichtbar an einer größeren Fläche in der jeweiligen Farbe), passen die folgenden spezifischen Teamaufträge gut zum Team:

- *Leistungsfokus*: Teamaufträge, in deren Rahmen ein greifbares Teamergebnis erzielt werden muss. Dabei kann es sich beispielsweise um ein Team handeln, das bestimmte Verkaufszahlen erzielen muss.
- *Menschenfokus*: Teamaufträge, bei denen man Rücksicht auf andere nehmen muss, inner- und außerhalb des Teams. Beispielsweise ein Team, in dem die Berücksichtigung der Bedürfnisse von anderen und die Gemeinsamkeit wichtig sind, um das Teamergebnis umsetzen zu können.



## Denkanstoß

- Richtet sich das Team auf das Erzielen von Ergebnissen (Leistungsfokus) oder auf das Schaffen eines eng zusammenarbeitenden Teams (Menschenfokus)?
- Stimmt das Verhältnis zwischen dem *Leistungsfokus* und dem *Menschenfokus* bei dem Teamauftrag? Beispiel: Ein Team mit einem ausgeprägten Menschenfokus, das zukünftig autonomer und selbstständiger werden und mehr Verantwortung tragen soll (Leistungsfokus).



## Tipps

- Wenn das Verhältnis zwischen *Leistungsfokus* und *Menschenfokus* nicht gut zu den Zielsetzungen des Teams passt, erklären Sie, welchen Beitrag der Fokus zum Teamergebnis leistet. Nennen Sie die Vorteile des Fokus, der dem Team fehlt.
- Suchen Sie zusätzliche oder neue Teammitglieder, die mehr Affinität mit dem Fokus haben, der für die Umsetzung des Ziels erforderlich ist.

# Motivatoren-Profil | Kontrolle & Flexibilität

TeamsDNA® Folie 7

Hier sehen Sie das Motivatoren-Profil des Teams auf den Achsen Kontrolle und Flexibilität. Je weiter die Farbe nach außen hin ausschlägt, desto höher die Punktzahl des Teams bei den dazugehörigen Motivatoren. Eine kurze Beschreibung der Kennzeichen:



## KONTROLLE

**Effizienz** - Planmäßig arbeiten, Dinge sofort richtig machen und keine Zeit mit unwichtigen Aufgaben verlieren.

**Qualität** - Sorgfältige arbeiten und fehlerfreie Ergebnisse liefern.

**Realisierung** - Zielgerichtet an konkreten Ergebnisse arbeiten.

**Struktur** - Ordnung und Regelmäßigkeit bei der Arbeit und im Arbeitsumfeld erleben.

**Sicherheit** - Arbeiten in einem stabilen, unveränderlichen und nicht-bedrohlichen Umfeld.

## FLEXIBILITÄT

**Analysieren** - Themen gründlich untersuchen.

**Kreativität** - Originelle Dinge machen oder erfinden.

**Persönliche Entwicklung** - Sich entfalten und persönliche Grenzen verlegen.

**Pioniergeist** - Sich mit neuen und unbekanntem Dingen konfrontieren, über die Grenzen des eigenen Fachbereichs hinaus blicken.

**Unabhängigkeit** - Selbstständig Entscheidungen treffen und Dinge auf eigene Weise unabhängig von anderen erledigen.

Wenn das Team eine deutliche Präferenz für eine bestimmte Achse hat (sichtbar an einer größeren Fläche in der jeweiligen Farbe), passen die folgenden spezifischen Teamaufträge gut zum Team:

- **Kontrolle:** Teamaufträge, für die planmäßiges Arbeiten, Schaffen von Ordnung und die Einhaltung vereinbarter Prozessregeln wichtig sind. Beispielsweise Team von Wirtschaftsprüfern, das unter Beachtung eines bestimmten Protokolls die Buchhaltung eines multinationalen Unternehmens prüft.
- **Flexibilität:** Teamaufträge mit einem locker formulierten Ergebnis, das auf unterschiedliche Weise ausgelegt werden kann. Dabei kann es sich beispielsweise um ein Direktionssteam handeln, das sich eine Strategie und eine Vision überlegen muss, um einem schlecht laufenden Unternehmen wieder auf die Beine zu helfen.



## Denkanstoß

- Richtet sich das Team darauf, dass Abläufe beherrschbar sind (Kontrolle) oder eher darauf, die Möglichkeiten auszuloten (Flexibilität)?
- Passt das Verhältnis zwischen *Kontrolle* und *Flexibilität* zum Teamauftrag?



## Tipps

- Wenn das Verhältnis zwischen *Kontrolle* und *Flexibilität* zu den Zielsetzungen des Teams passt, fällt es den Teammitgliedern leicht, sich gegenseitig zur Umsetzung der Ziele zu motivieren. Machen Sie sich das zunutze.
- Wenn das Verhältnis zwischen *Kontrolle* und *Flexibilität* nicht zu den Zielsetzungen des Teams passt, erklären Sie als Teammanager, welche Vorteile ein bestimmter Fokus für das Team haben kann. Beispiel: Ein verwaltungsorientierter Steuerberater, der auch kommerzielle Aufgaben erledigen muss. Dafür muss er flexibel sein.
- Suchen Sie zusätzliche oder neue Teammitglieder, die mehr Affinität mit dem Fokus haben, der für die Umsetzung des Ziels erforderlich ist.

# Motivatoren | Teammotivation

TeamsDNA® Folie 8

Hier sehen Sie die Motivatoren des Teams:

Die höchsten Motivatoren stellen dar, woraus das Team am meisten Energie schöpft. Die Motivatoren mit der niedrigsten Punktzahl sind für das Team am unwichtigsten und erhalten wenig oder keine Aufmerksamkeit.



## Denkanstoß

- Untersuchen Sie, ob es Teammitglieder gibt, die deutlich vom Teamprofil abweichen. Das bedeutet: Teammitglieder, bei denen das Verhältnis zwischen stark und schwach vertretenen Motivatoren auf individueller Ebene abweicht. Erfüllen sie tatsächlich eine andere Rolle?
- Untersuchen Sie, ob das Team homogen ist und dadurch eine eigene Präferenz für ein Verhalten hat. Wenn dies der Fall ist, welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Zusammenarbeit mit der Außenwelt?
- Passen die Teammotivatoren zur Zukunft? Beispiel: Wir führen eine neue Arbeitsweise ein. Dafür brauchen wir Pioniergeist. In diesem Team legen allerdings alle Mitglieder großen Wert darauf, sich wohl zu fühlen. Keine optimale Kombination.



## Tips

- Wenn es häufig zu Zusammenstößen zwischen den Teammitgliedern kommt, kann das an einem abweichenden individuellen Motivatoren-Profil liegen. Teammitglieder mit unterschiedlichen Motivatoren werden von verschiedenen Dingen motiviert. Fordern Sie alle Teammitglieder dazu auf, ihr eigenes Motivatoren-Profil zu erläutern und Praxisbeispiele zu geben. Die Fragen, die bei der individuellen Erläuterung im Vordergrund stehen: was motiviert mich, woraus schöpfe ich Energie und warum finde ich meine eigenen Motivatoren so wichtig? Welches Verhalten ärgert mich und welches Verhalten von anderen Teammitgliedern finde ich unerträglich?
- Wenn sich die Zusammenarbeit und die Kommunikation mit anderen Teams problematisch gestalten, überlegen Sie, welche wichtigen Motivatoren des eigenen Teams möglicherweise nicht von dem anderen Team geteilt werden. Finden Sie anschließend heraus, welche Motivatoren möglicherweise wichtig für das andere Team sind. Erkennen Sie die Vorteile dieser Motivatoren für die Umsetzung der Teamziele? Sehen Sie Möglichkeiten, anders zu kommunizieren, um mehr Zusammenhalt mit dem anderen Team zu erreichen? Ein klassisches Beispiel: Sales-Teams, die mit Backoffice-Teams zusammenarbeiten sollen.

# Kompetenzen | Teampotenzial

TeamsDNA® Folie 9

Hier sehen Sie die Teamkompetenzen:

Die höchsten Kompetenzen zeigen, wo das größte Potenzial des Teams liegt. Die Kompetenzen mit den niedrigsten Punktzahlen zeigen, wofür das Team am wenigsten Potenzial besitzt.

Wenn hohes Potenzial für eine Kompetenz vorhanden ist, fallen die dazugehörigen Verhaltensweisen den Teammitgliedern leicht und werden als „natürlich“ empfunden. Beispielsweise: eine höhere Punktzahl bei „Entschlussfähigkeit“ bedeutet, dass die Teammitglieder mühelos selbst Entscheidungen treffen, auch dann, wenn es sich um unbequeme oder weitreichende Entscheidungen handelt.

Bei geringem Potenzial für eine Kompetenz fallen die betreffenden Verhaltensweisen den Teammitgliedern schwer und sie müssen viel Energie aufwenden, um diese zu zeigen. Bei einer Punktzahl von 3 oder weniger, fällt es dem Team extrem schwer, die Verhaltensweisen, die zu der betreffenden Kompetenz gehören, in der Praxis zu zeigen. Beispielsweise: bei einer niedrigen Punktzahl bei „Stressbeständigkeit“ wird es dem Team schwerfallen, sich an knappe Deadlines zu halten. Wenn das Team darauf hingewiesen wird, werden sich die Mitglieder schnell unter Druck gesetzt fühlen.



## Denkanstoß

- Ist dieses Kompetenz-Potenzial-Profil für das Team erkennbar?
- Handelt es sich im Hinblick auf den Auftrag des Teams um ein logisches Kompetenz-Potenzial-Profil?



## Tipps

- Stellen Sie vorab eine Top 5 der Kompetenzen zusammen, die für das Team wichtig sind. Untersuchen Sie anschließend mit dem Team, ob das Ergebnis dazu passt.
- Wenn die Kompetenzen und das Ergebnis nicht zusammen passen, besprechen Sie folgende Punkte:
  - Welches Kompetenz-Potenzial-Profil hat das Team erwartet?
  - Bei welchem Teammitglied haben Sie konkrete Kompetenzen erwartet?
  - Besprechen Sie die verschiedenen Erwartungen und versuchen Sie diese gemeinsam zu interpretieren.
  - Untersuchen Sie, ob die individuellen Top-5-Kompetenzen mit denen des Teams übereinstimmen.
- Untersuchen Sie, welche wünschenswerten Kompetenzen im Team fehlen und suchen Sie neue/zusätzliche Teammitglieder, die ein hohes Potenzial für diese Kompetenzen mitbringen.

# Lernagilität | Erklärung

TeamsDNA® Folie 10

Die Lernagilität ist die Fähigkeit, auf Grundlage neuer Erfahrungen schnell und flexibel neues, effektives Verhalten zu entwickeln und dieses anschließend anzuwenden. Die Lernagilität wird in fünf Dimensionen gemessen:



## Veränderungsagilität

- Kollektive Neugier auf Unbekanntes.
- Hohe Bereitschaft, gemeinsam zu experimentieren.
- Das Team lernt durch handeln.



## Mentale Agilität

- Analytische Einstellung, Mitglieder denken gerne gemeinsam über ein Problem nach. Fragestellungen werden diskutiert und entwirrt.
- Das Team schöpft Energie aus komplexen Aufträgen, die Denkkraft erfordern.
- Das Team will die zugrundeliegende Theorie kennen, um Dinge verbessern zu können.



## Menschliche Agilität

- Teammitglieder sind offen für die Meinung von anderen.
- Man vertraut auf den Input der anderen, jeder kann etwas beitragen.
- Man lernt voneinander, indem man sich gegenseitig um Hilfe bittet und Fragen stellt.



## Ergebnisagilität

- Das Team legt Wert darauf, Resultate zu erzielen, um auf dieser Grundlage zu erfahren, ob man alles richtig gemacht hat.
- Das Team richtet sich auf die Umsetzung des Ziels.
- Der Wettbewerb mit anderen Teams wird als anregend betrachtet.



## Selbstreflexion

- Neugierig auf Übereinstimmungen und Unterschiede im Team.
- Teammitglieder sind selbstkritisch und offen für Feedback.
- Das Team richtet sich kollektiv auf die Entwicklung, sodass auf Grundlage von offener, kritischer und kollektiver Selbstreflexion gelernt wird: „Was haben wir gut gemacht und was nicht? Was können wir daraus lernen? Was machen wir in Zukunft wie bisher und was sollten wir gemeinsam anders machen?“



# Lernagilität | Gesamtergebnis & Benchmarks

TeamsDNA® Folie 11

Hier sehen Sie das Lernagilitätsgesamtergebnis des Teams. Sie können dieses Gesamtergebnis mit vier verschiedenen Richtwertgruppen vergleichen, die auf der Richtwertskala unten dargestellt sind.

Die Richtwerte:

- A. **Durchschnittlich:** das durchschnittliche Lernagilitätsergebnis von Fachkräften
- B. **Management:** das durchschnittliche Lernagilitätsergebnis von Vorgesetzten
- C. **High Potentials / Senior Management:** das durchschnittliche Lernagilitätsergebnis von High Potentials und Senior Management
- D. **Change Agents:** das durchschnittliche Lernagilitätsergebnis von Personen, die bei Veränderungen (von Unternehmen) eine Vorreiterrolle spielen



## Ein Routineauftrag

Team von Fachkräften → Richtwert A  
Managementteam → Richtwert B  
Senior Managementteam → Richtwert C

## Ein neuer, unbekannter Auftrag

Team von Fachkräften → über dem Durchschnitt von Richtwert A  
Managementteam → über dem Durchschnitt von Richtwert B  
Senior Managementteam → über dem Durchschnitt von Richtwert C

## Ein Veränderungsauftrag

Alle Teams → Richtwert D



## Denkanstoß

- Wie verhält sich das Lernagilitätsergebnis des Teams in Beziehung zu den vier Richtwertgruppen?
- Welchen gewünschten Richtwert muss das Team im Hinblick auf den Teamauftrag erfüllen?



## Tipps

- Wenn das Teamergebnis **besser** ist als der gewünschte Richtwert, ist das Team neuen Herausforderungen mühelos gewachsen. Nutzen Sie das Potenzial der Lernagilitätsdimension, bei der das Team das höchste Ergebnis erzielt.
- Wenn das Teamergebnis **identisch** ist mit dem gewünschten Richtwert, ist das Team neuen Herausforderungen ausreichend gewachsen. Es hängt von der zukünftigen Herausforderung ab, ob das aktuelle Lernagilitätsergebnis weiterhin ausreicht:
  - Wenn die Tätigkeiten unverändert bleiben, erfüllt das Team die Erwartungen.
  - Verändern sich die Tätigkeiten zukünftig (das Team wird mit neuen, unbekanntem Herausforderungen konfrontiert) und ändert sich damit auch das gewünschte Richtwtergebnis für das Team, sollten Sie die individuellen Ergebnisse der Mitglieder untersuchen. Greifen Sie bei Veränderungen auf die Teammitglieder mit den höchsten Punktzahlen zurück, damit diese Sie bei der Umsetzung der Veränderung unterstützen.
  - Fördern Sie die Bewusstwerdung und Entwicklung, damit das Team anhand der Lernagilität GO mit Veränderungen und neuen Herausforderungen umgehen kann.
- Wenn das Teamergebnis **schlechter** ist als der gewünschte Richtwert:
  - Versuchen Sie, das Team dazu herauszufordern, bewusster über die persönliche und die kollektive Entwicklung nachzudenken. Fordern Sie die einzelnen Teammitglieder dazu auf, den Lernagilität GO zu nutzen, um ihre Lernagilität zu steigern.
  - Wenn die Steigerung der Lernagilität mithilfe des Lernagilität GO nicht möglich ist, suchen Sie neue Teammitglieder, die ein besseres Lernagilitätsergebnis erzielen.

# Lernagilität | Dimensionen

TeamsDNA® Folie 12

Links sehen Sie die Teamergebnisse für jede Lernagilitätsdimension. Rechts werden diese Dimensionsergebnisse weiter aufgegliedert:

**Können** = Potenzial

**Wollen** = Motivation



Je höher die Punktzahl bei den verschiedenen Lernagilitätsdimensionen, desto besser ist das Team in der Lage, zukünftige, noch unbekannte Herausforderungen zu meistern. Im Idealfall erzielt das Team bei jeder der fünf Lernagilitätsdimensionen eine durchschnittliche Punktzahl von mindestens (5). In diesem Fall kann das ganze Team perfekt zwischen den unterschiedlichen Lernagilitätsdimensionen wechseln, die notwendig sind, um in verschiedenen Situationen dazuzulernen.

Die Dimensionen Menschliche Agilität und Selbstreflexion spielen eine bedeutende Rolle für die Weiterentwicklung der Teamleistungen. Voneinander lernen (Menschliche Agilität) und kritische Selbstbetrachtung auf Grundlage von Feedback (Selbstreflexion) fördern die Teameffektivität.



## Denkanstoß

- Welche Lernagilitätsdimension erzielt das beste Ergebnis? Ist das an der Art und Weise erkennbar, auf die das Team mit Veränderungen umgeht?
- Welche Lernagilitätsdimension erzielt das schlechteste Ergebnis? Wirkt sich das nachteilig auf die Effektivität des Teams aus?
- Bei welchen Lernagilitätsergebnissen gibt es die größten Unterschiede zwischen *Wollen* und *Können*?
- *Wollen* kann leichter beeinflusst werden als *Können*. Bei welchen Lernagilitätskomponenten kann der größte mögliche Gewinn erzielt werden?



## Tipps

- Eine niedrigere Punktzahl bei Veränderungsagilität weist auf ein vorsichtiges Team hin, das Hilfestellung benötigt, um den Mut aufzubringen, mit anderen Tätigkeiten zu experimentieren.
- Eine niedrige Punktzahl bei der Mentalen Agilität weist auf ein Team hin, das wenig Wert darauf legt, herauszufinden, wie Dinge zustande kommen. Versuchen Sie, mehr Interesse dafür zu wecken, den Kenntnisstand zu vergrößern.
- Eine niedrige Punktzahl bei der Menschlichen Agilität kann darauf hinweisen, dass die Teammitglieder weniger die Neigung haben, voneinander zu lernen. Untersuchen Sie, warum die Teammitglieder sich weniger schnell auf die Kenntnisse und Urteile der anderen verlassen. Prüfen Sie, ob das Profil der Teammitglieder den Motivator „Zusammenarbeiten“ enthält und versuchen Sie, die Zusammenarbeit zu fördern.
- Eine niedrige Punktzahl bei der Ergebnisagilität kann bedeuten, dass die Teammitglieder nicht besonders darauf ausgerichtet sind, aus den Ergebnissen des Teams zu lernen. Erklären Sie, warum Ergebnisse wichtig sind und wie man diese erzielen kann.
- Eine niedrige Punktzahl bei Selbstreflexion kann bedeuten, dass die Teammitglieder sich nicht besonders bewusst mit ihrer persönlichen Entwicklung befassen. Erklären Sie, warum dieser Aspekt wichtig dafür ist, mit zukünftigen Veränderungen umgehen zu können und aufgeschlossen für das Feedback der anderen Teammitglieder zu sein.

# Intelligenz

TeamsDNA® Folie 13

**Diese Informationen richten sich hauptsächlich an die Teammanager. Diese Folie ist weniger relevant als Input für eine Teamsitzung. Es bleibt Ihnen überlassen, ob Sie die Folie aus der TeamsDNA® PowerPoint löschen oder Sie zeigen möchten.**

Der Vollständige Intelligenztest misst vier verschiedene Kapazitäten:

- Numerische Logik
- Mathematisches Verständnis
- Verbale Fähigkeiten
- Logisches Denken

Auf dieser Folie wird Folgendes dargestellt:

- Der Teamdurchschnitt für das Gesamtergebnis.
- Der Teamdurchschnitt für jede der vier Kapazitäten.



## Denkanstoß

- Überraschende Ergebnisse? Alles wie erwartet?
- Passt das Ergebnis zu den aktuellen Tätigkeiten? Passt das Ergebnis auch dann noch, wenn Sie den Teamauftrag ändern?
- Wenn das Gesamtergebnis des Teams unter dem Durchschnitt liegt, kann dies darauf hinweisen, dass das Team mehr Zeit für das gemeinsame Lösen von Fragestellungen braucht. Wenn das erkennbar ist, sollten Sie sich fragen, ob die Teameffektivität dadurch beeinflusst wird.



## Tipp

Wenn mehr Denkkraft im Team gebraucht wird, sollten Sie darüber nachdenken zusätzliche Teammitglieder anzuwerben, die ein durchschnittliches oder überdurchschnittliches Ergebnis erzielt haben.

